

Toni Tamminen

JÄRJESTÖJOHTAMINEN TÄNÄÄN JA TULEVAISUUDESSA

Liiketalouden koulutusohjelma
2018

JÄRJESTÖJOHTAMINEN TÄNÄÄN JA TULEVAISUUDESSA

Tamminen, Toni
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2018
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 36

Asiasanat: järjestöjohtaminen, vapaaehtoistyö, kolmas sektori, kansalaisyhteiskunta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutustua järjestötyön johtamiseen ja siinä esiintyviin haasteisiin, sekä peilata niitä nykyhetken lisäksi tulevaisuuden näkymiin. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ja ajatuksia tämän päivän järjestöjohtamisesta sekä sen merkityksestä ja haasteista tulevaisuudessa.

Järjestötyö rajautuu tässä työssä vapaaehtoistyöhön, jolla tarkoitetaan sitä, että sekä johtajat, että johdettavat tekevät järjestötyötä ilman merkittävää rahallista korvausta.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osiosta: teoriaosiosta ja empiriaosiosta. Teoriaosa jakaantuu kahteen päälukuun, joista ensimmäisessä käsitellään järjestöjä yleisesti tänään ja tulevaisuudessa ja jälkimmäisessä keskitytään järjestöjen johtamiseen. Teoriaosuiden lähteinä käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä internetistä löytyvää aineistoa. Empiriaosio koostuu järjestöjohtamisesta kokemusta omaavien henkilöiden ajatuksista järjestöjohtamisesta ja sen tulevaisuudesta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla seitsemää kokenutta järjestöjohtajaa sähköpostin välityksellä. Kysymykset laadittiin ja niitä analysoitiin seitsemän järjestöjohtamiseen liittyvän teema-alueen kautta. Haastatteluvastauksia vertailtiin keskenään ja niitä analysoitiin teoriaosuudessa esiin tulleiden seikkojen pohjalta.

LEADING A NON-PROFIT ORGANIZATION NOW AND IN THE FUTURE

Tamminen, Toni

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

June 2018

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 36

Keywords: NGO leadership, voluntary work, third sector, civil society

The purpose of this thesis was to get acquainted with the management and challenges of non-governmental leadership, and to mirror them in addition to the present and future. The aim was to provide information and ideas about today's organizational leadership as well as its role and challenges in the future.

In this thesis the non-governmental leadership is limited to voluntary work only, which means that both the leaders and the subjects do the organizational work without substantial financial compensation.

The thesis consists of two sections: the theory section and the empiric section. The theory part is divided to two main chapters, the first of which deals with non-governmental organizations in general today and in the future, and the latter focus on the leadership of organizations. The source of the theories was the related literature and internet. The empiric section consists of ideas and visions of people who have experience in the non-governmental organization leadership.

The thesis was carried out as a qualitative study by interviewing seven experienced non-governmental organization leaders via e-mail. The questions were drafted and analyzed, through seven thematic areas related to the organizational leadership. The interviews were compared with each other and were analyzed based on the themes that came out in the theoretical section.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	6
2.1	Teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelmat	6
2.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	7
3	JÄRJESTÖJEN MERKITYS YHTEISKUNNASSA	8
3.1	Vapaaehtoistyön kansantaloudellinen merkitys.....	8
3.2	Kolmas sektori ja kansalaisyhteiskunta	9
3.3	Ihmiset kansalaisyhteiskunnassa.....	10
3.4	Kolmas sektori lainsäädännössä	12
3.5	Kansalaisyhteiskunnan tulevaisuus.....	14
4	JÄRJESTÖJOHTAMINEN.....	15
4.1	Järjestöjohtamisen erityispiirteet	15
4.1.1	Vapaaehtoinen johtaja	18
4.1.2	Vapaaehtoinen johdettava	19
4.2	Järjestöjohtamisen tulevaisuuden haasteet.....	21
5	TUTKIMUS	23
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	23
5.2	Haastattelu.....	23
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	26
6	HAASTATTELU	27
6.1	Minkälaisia haasteita järjestöjohtaja kohtaa?.....	27
6.2	Miten sitouttaa jäseniä järjestötyöhön?.....	27
6.3	Mikä motivoi johtamaan?	28
6.4	Mistä saa apua johtamiseen?.....	29
6.5	Miten tuloksia voi mitata vapaaehtoistyössä? (Yrity maailmassa tulosta mitataan taloudellisella kannattavuudella)	29
6.6	Mitä erityisesti vapaaehtoisten johtamiseen liittyviä asioita voisi hyödyntää yrity maailmassa?.....	30
6.7	Miten järjestötoiminnassa voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää teknologiaa paremmin?	31
6.8	Minkälainen on järjestötyön merkitys tulevaisuudessa?.....	31
7	LOPPUYHTEENVETO	32
7.1	Päätelmät.....	32
7.2	Loppusanat	34
	LÄHTEET	35

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää vapaaehtoisuuteen perustuvan järjestöjohtamisen erityispiirteitä tämän hetkisessä yhteiskunnassa, sekä kartoittaa järjestöjohtamisen tulevaisuuden haasteita. Tämän lisäksi opinnäytetyössäni tutustun yleisesti järjestöihin ja niiden tulevaisuuteen, muuttuvassa yhteiskunnassa.

Vapaaehtoinen järjestötyö on mielestäni mielenkiintoinen aihe. Aiheessa eniten kiehtoo se, että jotain tehdään vapaa-aikanaan omasta vapaasta tahdosta. Kansalaistoiminta tuottaa kuitenkin tekijälleen onnellisuutta, sosiaalisten tarpeiden täyttämistä ja parempaa terveyttä. Noin kolmasosa suomalaisista on säännöllisesti mukana vapaaehtoistyössä. (Harju 2017)

Kolmatta sektoria on alettu tutkia tärkeänä osana yhteiskuntaa vasta viime vuosina ja edelleen siitä löytyy verrattain niukasti kirjallisuutta (Märkjärvi 2011, 7). Monet asiantuntijat kuitenkin uskovat, että kolmatta sektoria tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan yhä enemmän hyvinvointiyhteiskunnan palvelujen mahdollistamiseksi (Harju 2010, 7-9).

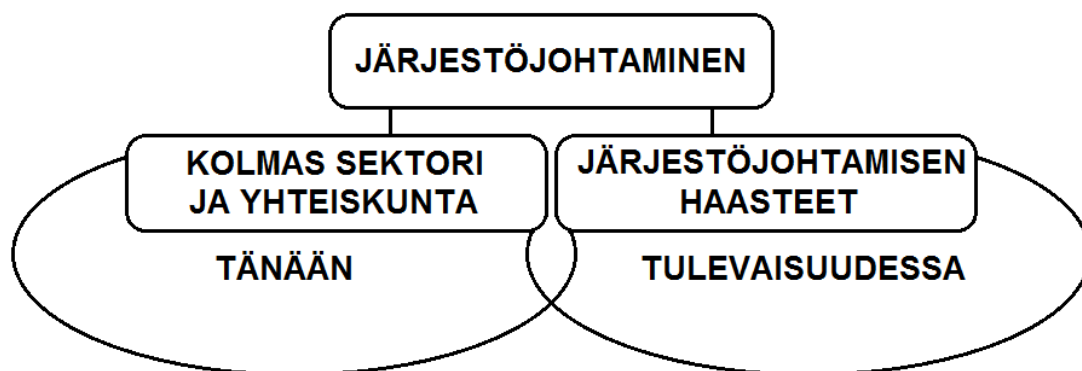
Järjestöjen johtamisesta on myös hyvin vähän tutkimustietoa sen haasteellisuudesta huolimatta (Märkjärvi 2011, 7). Kansalaistoiminnan vapaaehtoisuus tekee mittavan eron johtamisessa verrattuna yksityiseen tai julkiseen sektoriin. Johdettaviensa lisäksi yleensä kolmannen sektorin johtajatkin ovat järjestötoiminnassa mukana vapaaehtoisesti ja hoitavat järjestön johtamista varsinaisen leipätyönsä ohessa. Tämä tuo mukanaan suuria haasteita mm. motivaation ja ajan riittämisen suhteen. (Somerkiivi 2011, 11-16.)

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

2.1 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata järjestöjohtamista ja sen merkitystä Suomessa, sekä selvittää järjestöjohtamisen tulevaisuuden näkymiä. Tarkoituksena on myös tarkastella järjestöjohtamisen erityispiirteitä ja selvittää järjestöjohtamiseen ja nimenomaan vapaaehtoisjohtamiseen liittyviä haasteita. En tässä työssä vertaile järjestöjohtamista yritysjohtamiseen tai muuhunkaan johtamiseen vaan ainoastaan tarkastelen erityisesti vapaaehtoistyössä tapahtuvaa johtamista. Tavoitteena on tuottaa tietoa tämän päivän järjestöjohtamisesta ja tuoda esiin sen tulevaisuuden näkymiä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rajaa järjestöjohtamisen yläotsikon alapuolella työn yleisesti kolmannen sektorin merkitykseen yhteiskunnassa ja järjestöjohtamisen haasteisiin. Tämän lisäksi aiheita pohditaan sekä tämän hetken, että tulevaisuuden näkökulmasta.



Kuvio 1. Viitekehys (Itse laadittu 8.3.2014)

Tämän työn tutkimusongelmina olivat seuraavat kysymykset:

1. Mikä on järjestötoiminnan merkitys yhteiskunnassa tänään ja tulevaisuudessa?
2. Minkälaisia haasteita järjestöjohtamisessa esiintyy tänään ja tulevaisuudessa?

Ensimmäisessä pääluvussa (luku 3) käsitellään lähinnä tutkimusongelmaa 2 eli kansalaistoiminnan asemaa ja merkitystä tämän päivän yhteiskunnassa, sekä tulevaisuudessa. Myös kansalaistoiminnan merkitystä yksittäisen henkilön kannalta käydään läpi.

Toisessa pääluvussa (luku 4) päästään käsiksi itse johtamiseen. Vapaaehtoisjohtamisen erityispiirteitä käsitellään, sekä johtajan, että johdettavan näkökulmista ja niitä peilataan nyky-yhteiskuntaan, sekä tulevaisuuden näkymiin.

Mainittakoon myöskin huomautuksena, että opinnäytetyö on tehty varsin pitkällä aikavälillä, sillä työn aloittamisen jälkeen jäin kiinni työelämään ja opinnäytteen kirjoittaminen viivästyi huomattavasti alkuperäisestä tavoitteesta.

2.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Järjestöillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä jäsentensä muodostamia, voittoa tavoittelemattomia yhteenliittymiä. Järjestö ja yhdistys sanoilla ei tässä opinnäytetyössä ole toisistaan poikkeavaa merkitystä. Työ rajautuu järjestöjen osalta täysin vapaaehtoisuuteen perustuviin järjestöihin. Tarkoittaen sitä, että kaikki järjestöjen jäsenet, johtajia myöten ovat mukana toiminnassa puhtaasti vapaaehtoisuuteen perustuen. He eivät siis saa työstään taloudellista hyötyä vaan ovat mukana muunlaisten motiivien myötä.

Vapaaehtoistyö on työtä, jota tehdään ilman rahallista korvausta. Satunnaisissa tapauksissa kuitenkin myös vapaaehtoistyössä toimiville maksetaan pieniä korvauksia, joita ei kuitenkaan voida verrata normaaliin palkkatyöhön. (Myllymäki & Hinkka 2016, 19.) Tyypillisesti myös työntekijän kulu- ja matkakorvaukset maksaa järjestö (Hynynen 2016, 7-8). Tuloverolaissa on kuitenkin määritelty enimmäismäärät yleishyödyllisen yhdistyksen maksamille päivärahoille (enintään kahdeltakymmeneltä päivältä kalenterivuodessa) sekä kilometrikorvauksille (enintään 2 000 euroa kalenterivuodelta) (Tuloverolaki 1992/1535, 71 §).

Järjestöjohtaminen tai yhdistysjohtaminen tarkoittaa voittoa tavoittelemattomissa järjestöissä ja yhdistyksissä johtamisasemassa toimimista. Vapaaehtoisjohtaminen sen sijaan tarkoittaa sitä, että järjestöjohtaja ei saa järjestötoiminnastaan palkkaa. Vaikka järjestöjohtaminen onkin käsitteeltään laajempi kuin pelkkä vapaaehtoisjohtaminen ja kattaa myös sellaiset järjestöjohtajat, jotka saavat johtoasemassa toimimisestaan palkkaa, tarkoitan tässä työssä kuitenkin järjestöjohtamisella ja järjestöjohtajilla vain sellaisia henkilöitä, jotka eivät saa johtamistyöstään palkkaa, vain korkeintaan taloudelliselta merkitykseltään vähäisiä kokouspalkkioita.

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan yhdistyksiä, järjestöjä, säätiöitä, urheiluseuroja tai uskonnollisia yhteisöjä, joille tyypillistä on voittoa tavoittelematon talous sekä vapaaehtoistoiminta (Harju 2010, 12). Kolmannen sektorin vaikuttajien toimintaa ajaa aina jonkinlaiset määritellyt arvot ja sosiaaliset tai yhteiskunnalliset tavoitteet (Harju 2010, 44).

3 JÄRJESTÖJEN MERKITYS YHTEISKUNNASSA

3.1 Vapaaehtoistyön kansantaloudellinen merkitys

Kansainvälisen kilpailun koveneminen sekä työn ja pääomien vapaa liikkuminen ovat ajaneet julkisen talouden niin ahtaalle, että valtio ja kunnat eivät pysty enää takaamaan hyvinvointivaltion edellytyksiä. Tätä vajetta ei voida korvata vain palveluiden yksityistämällä vaan hyvinvointiyhteiskunta tarvitsee ihmisten aktivoitumista kansalais-toiminnassa. (Harju 2010, 7.)

Mediassa vapaaehtoistyö yhdistetään usein sosiaali- ja terveysalan vapaaehtoistyöhön. Sosiaali- ja terveysala on kuitenkin vain vajaat 8% kaikista vapaaehtoistyötä tekevästä yhdistyksistä. (Myllymäki & Hinkka 2016, 15.)

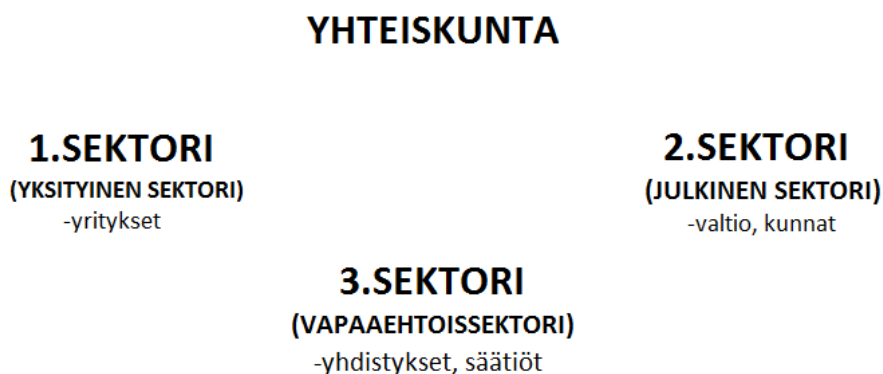
Vuonna 2011 Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti teki selvityksen vapaaehtoistyön kansantaloudellisista vaikutuksista. Selvityksen kohteena olivat Mannerheimin Las-

tensuojeluliitto, Suomen 4H-liitto, Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö ja Suomen Punainen Risti. Ruralia instituutin selvityksessä oli olettamuksena, että mikäli näiden järjestöjen töitä ei hoidettaisi vapaaehtoistyönä, se siirtyisi julkiselle sektorille, esimerkiksi terveys, koulutus tai sosiaalipalveluille. Tutkimuksessa verrattiin, mitä tämä vapaaehtoistyö kustantaisi julkiselle sektorille ilman näiden järjestöjen vapaaehtoistointia. (Ruralia-instituutti 2011, 7.)

Lopputulena näiden neljän järjestön vapaaehtoistyö vastasi vuoden 2009 tilanteessa noin 10,7 miljoonaa työtuntia. Kun yhdelle henkilölle laskettaisiin vuotuisia työtunteja 1600 kappaletta, tarkoittaisi se yhteensä 6700 henkilön vuosityöpanosta. Tämän vapaaehtoistyön rahalliseksi arvoksi tutkimuksessa saatiin vuositasolla keskimäärin noin 132 miljoonaa euroa. (Ruralia-instituutti 2011, 19.)

3.2 Kolmas sektori ja kansalaisyhteiskunta

Kolmas sektori toimii yhteiskunnassa aina yksityisen sektorin eli voittoa tavoittelevien yksityisomistuksessa olevien yritysten sekä julkisen sektorin eli valtion ja kuntien välissä. (Harju 2010, 12).



Kuvio 2. Yhteiskunnan sektorit (Harju 2010, 12, muokattu)

Kuvassa olevien kolmen yhteiskunnan sektorin lisäksi Harju toi kirjassaan esiin myös neljännen sektorin, johon sisältyy perheeseen, sukulaisuussuhteisiin ja ystävyyteen liittyvät asiat. (Harju 2010, 12).

Kolmannesta sektorista käytetään myös termejä vapaaehtoissektori tai kansalaisyhteiskunta. Kansalaisyhteiskunta voidaan ymmärtää terminä kuitenkin laaja-alaisemmin kuin pelkkä kolmas sektori. Tänä päivänä on olemassa esimerkiksi yrityksiä, joiden tuottamaa voittoa ei ohjatakaan vain osakkeenomistajille vaan yrityksen ajaman kansalaistoiminnan hyväksi. Tällöin yritys voidaan lukea osaksi kansalaisyhteiskuntaa, vaikka kuuluukin käytännössä yksityisen sektorin piiriin. (Harju 2010, 13.) Kuitenkin myös selkeästi kolmannen sektorin piiriin kuuluvilla toimijoilla saattaa olla liiketoimintaa ja jopa palkallisia työntekijöitä (käytännössä välttämättömiä asioita hoitavat sihteerit, kirjanpitäjät tai rahastonhoitajat), mutta kaikki potentiaalinen voitto sijoitetaan aina takaisin yhdistystoimintaan. (Harju 2010, 13.) Yhdistyksessä palkkatyössä olevat henkilöt kuten juuri sihteerit, kirjanpitäjät ja palkanlaskijat eivät välttämättä ole yhdistyksen jäseniä tai edes jaa yhdistyksen arvoja ja tavoitteita. (Myllymäki & Hinkka 2016, 19.)

Huomionarvoista on myös, että vaikka uskonnolliset järjestöt kuuluvat kolmanteen sektoriin, luetaan Suomessa seurakunnat julkisen sektorin piiriin näille kuuluvaan verotusoikeuden vuoksi. (Harju 2010, 12).

3.3 Ihmiset kansalaisyhteiskunnassa

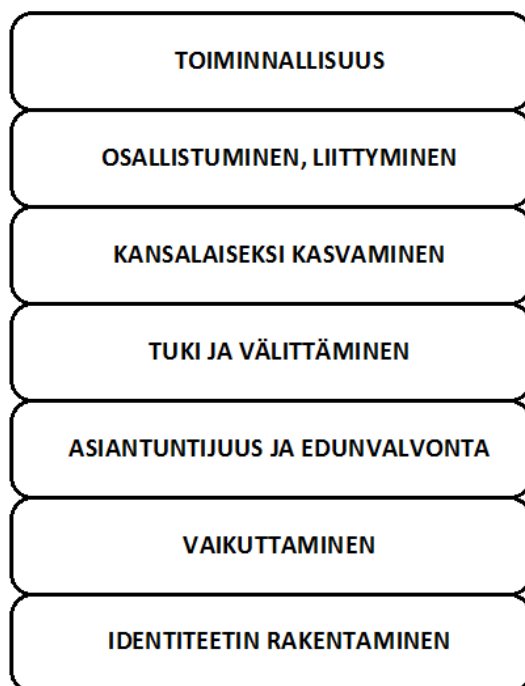
Järjestöjä perustetaan monesti harrastusten tai pienten ryhmien vapaa-ajan aktiviteettien ympärille. Monet yhteiskunnallisia asioita ajavia järjestöjä perustavat ihmiset uskovat järjestöjen pysyvän hengissä, koska ne luovat ihmisille turvallisen ja uskottavan toimintajärjestelmän, jonka kautta he voivat toteuttaa itseään omalla vapaa-ajallaan. (Märkjärvi 2012, 49).

Yksinkertaisin tapa, jolla henkilö liittyy järjestötoimintaan, on maksaa jäsenmaksu. Tällöin henkilö ei välttämättä sitoudu tekemään mitään konkreettista järjestön eteen, mutta on mukana kannattamassa hyvää toimintaa. Tällaista jäsentä kutsutaankin usein kannattajajäseneksi. (Märkjärvi 2012, 49).

Vasta kun henkilö liittyy järjestön toimintaan aktiivisesti, alkaa järjestön kulttuuri ja muut jäsenet vaikuttamaan häneen. Tällöin alkaa syntyä ihmissuhteita muihin järjestön

jäseniin. Samoihin henkilöihin kiintyminen saattaa kuitenkin väljähdyttää järjestön toimintaa. Henkilöt pitävät kiinni totutuista rooleistaan ja irrottautuminen on vaikeaa, vaikka olisikin jo kyllästynyt omaan rooliinsa. Järjestöissä onkin tervettä aika-ajoin tarkastella tilannetta ja päästää uusia henkilöitä ja tuoreita ajatuksia eri tehtäviin. Tällöin järjestö säilyy elinvoimaisempana jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Märkjärvi 2012, 49).

Kansalaisyhteiskunnan merkitykset yksittäiselle henkilölle voidaan jakaa seuraaviin rooleihin:



Kuvio 3. Kansalaisyhteiskunnan merkitykset henkilölle (Oikeusministeriö 2005, 31.)

Kansalaisyhteiskunta saa ihmiset liikkeelle. Lukuisat eri järjestöt ja erilaiset kiinnostuksen kohteet tuovat samoja aatteita jakavia ihmisiä yhteen. Muut yhteiskunnan sektorit eivät pysty järjestöjen tavoin luomaan ihmiselle mahdollisuutta osallistua itseään kiinnostaviin asioihin hänen omista lähtökohdistaan. (Oikeusministeriö 2005, 31).

Järjestöjen kautta opitaan ja kasvetaan osaksi yhteiskuntajärjestelmää. Kansalaistoiminta täydentää kouluissa ja kotona opittuja asioita, miten yhteiskunnassa toimitaan ja miten voidaan vaikuttaa asioihin. (Oikeusministeriö 2005, 31).

Järjestöt antavat sosiaalista tukea ja auttavat käytännön tasolla esimerkiksi sairaita, vanhuksia tai muuten apua tarvitsevia yhteiskunnan jäseniä. Samaa auttamista tapahtuu myös edunvalvonnan puolella esimerkiksi ammattiliitot valvovat työntekijöiden etua ja neuvottelevat työnantajajärjestöjen kanssa. Järjestöihin keskittyy paljon vahvaa asiantuntijuutta erilaisiin asioihin. (Oikeusministeriö 2005, 31).

Yhdistyksillä ja järjestöillä on todella suuri valta vaikuttaa lainsäädäntöön ja muihin yhteiskunnallisiin asioihin. Poliittiset puolueet ajavat tärkeiksi näkemiään asioita ja samoja aatteita ja periaatteita jakavat henkilöt voivat liittyä mukaan jolloin yhdessä voivat vahvemmin ajaa omaa asiaansa. (Oikeusministeriö 2005, 24).

Järjestöillä on suuri rooli ihmisen oman identiteetin rakentamisessa. Jokaisella järjestöllä on oma vahva identiteettinsä ja järjestön jäsen kasvaa oman yhteisönsä muovamaksi. (Oikeusministeriö 2005, 31).

3.4 Kolmas sektori lainsäädännössä

Järjestöjen perustaminen Suomessa on hyvin helppoa. Perustamiseen vaaditaan vähintään kolme henkilöä, joista jokaisen on oltava vähintään 15 vuotta täyttänyt ja lisäksi järjestön puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan on oltava täysi-ikäisiä. Yhdistys laatii perustamiskirjan, johon sisältyy yhdistyksen säännöt. Yhdistyksen säännöissä on yhdistyslain mukaan mainittava seuraavat kohdat:

- 1) yhdistyksen nimi
- 2) yhdistyksen kotipaikkana oleva Suomen kunta
- 3) yhdistyksen tarkoitus ja toimintamuodot
- 4) jäsenen velvollisuudesta suorittaa yhdistykselle jäsenmaksuja ja muita maksuja
- 5) yhdistyksen hallituksen jäsenten ja yhdistyksen tilintarkastajien sekä toiminnantarkastajien lukumäärä tai vähimmäis- ja enimmäismäärä sekä toimikausi
- 6) yhdistyksen tilikausi
- 7) milloin yhdistyksen hallitus ja tilintarkastajat sekä toiminnantarkastajat valitaan, tilinpäätös vahvistetaan ja vastuuvapaudesta päätetään
- 8) miten ja missä ajassa yhdistyksen kokous on kutsuttava koolle

9) miten yhdistyksen varat on käytettävä, jos yhdistys purkautuu tai lakkautetaan. (Yhdistyslaki 1989/503, 8 §)

Yhdistyslain mukaan ”Yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Tarkoitus ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen.” (Yhdistyslaki 1989/503, 1 §). Yhdistys saa lain mukaan harjoittaa vain sellaista toimintaa, joka on määritelty yhdistyksen säännöissä (Yhdistyslaki 1989/503, 5 §). Ja yhdistys on aina kirjanpitovelvollinen (Kirjanpitolaki 1997/1336, 1 §).

Suurin osa yhdistyksistä on lainsäädännöllisesti verovapaita, ja verovapauden yhdistys saa mikäli se täyttää nk. yleishyödyllisen yhdistyksen tunnusmerkit.

Yhdistys on yleishyödyllinen, mikäli kaikki seuraavista väittämistä toteutuvat yhtäkkä:

- 1) se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siiveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä;
- 2) sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin;
- 3) se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempaa palkkana tai muuna hyvityksenä. (Tuloverolaki 1992/1535, 22 §).

Toisaalta melko suurikin taloudellinen toiminta voidaan kuitenkin hyväksyä yleishyödyllisellä yhdistyksellä, mikäli taloudellisella toiminnalla tähdätään yhdistyksen varsinaisiin tarkoituksiin, eikä yhdistyksen tai sen jäsenten taloudellisen varallisuuden kasvattamiseen. (Hynynen 2016, 4).

Vapaaehtoistyö on vapaaehtoistyötä vain silloin, kun työtä ei tehdä työsuhteessa. Tässä asiassa pitää olla tarkkana sen suhteen, miten työstä maksetaan korvausta. Aterioiden, työskentelyvälineiden ym. etuuksien maksaminen työntekijälle työskentelyn ajaksi lasketaan lähtökohtaisesti harrastustoimintaan kuuluvaksi. Rahallista korvausta järjestö ei voi kuitenkaan työstä maksaa ilman, että järjestön ja työntekijän välille syntyi lainsäädännöllisesti katsoen työsuhde. Yhdistys voi kuitenkin maksaa kulukorvauksia siinä määrin kuin ne perustuvat todellisiin kuluihin. (Hynynen 2016, 11).

Kansalais- ja järjestötoiminnan rahoituksessa Suomessa toimii merkittävänä osana rahapeliyhtiöt. Suomessa rahapeliyhtiöillä on lainsäädännöllinen monopoliasema. Tämä mahdollistaa suuret voitot yhtiöille ja suuri osa tuotoista jaetaan erilaisille järjestöille. Joidenkin pienten järjestöjen rahoitus saattaa olla jopa 70 prosenttisesti Veikkauksen jakamien avustusten varassa. (SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Elinvoimaiset järjestöt. Järjestöjen rahoitus).

3.5 Kansalaisyhteiskunnan tulevaisuus

Sosiaalinen media on jo nyt todella tärkeä osa suomalaista kansalaisyhteiskuntaa. Sosiaalinen media on jo itsessään kansalaistoimintaa ilman sen suurempaa virallista järjestäytymistä tai yhdistyksen perustamista. Sosiaalinen media antaa ennen kaikkea mahdollisuuden toimia yhteistyössä monien ihmisten kanssa ilman maantieteellisiä rajoituksia. Ihmiset kirjoittavat nettiin asioita keskenään. He yhdistävät tietojaan ja keskustelemalla kehittävät kaikkien yhteistä tietotaitoa paremmaksi. Merkittävää on myös, että toiminta netissä tapahtuu ilmaiseksi ja tieto on myös kaikkien keskusteluun osallistumattomienkin henkilöiden käytettävissä. (Harju 2010, 142).

Esimerkkinä internetissä tapahtuvan järjestäytymisen voimasta voidaan pitää Anonymous hakkeriryhmää. Anonymousilla ei ole minkäänlaista organisaatiota. Sillä ei ole johtajia eikä varsinaisia jäseniä. Kuitenkin kaikki verkossa aktiivisesti liikkuvat voivat toimia ryhmän nimissä ja saada tietoa ja osaamista toisiltaan. (Pullinen 2011).

Francis Bacon sanoi n. 400 vuotta sitten, että tieto on valtaa. Tuohon aikaan tietoa oli pääasiassa eliitillä ja oppineilla, mutta nykyään tietoa on kaikkien saatavilla. Tällainen tilanne mahdollistaa sen, että kuka tahansa pystyy haastamaan poliittiset vallankäyttäjät, yritykset ynnä muut tahot. (Harju 2010, 143).

Tulevaisuudessa ei todennäköisesti perusteta enää yhtä paljon järjestöjä kuin ennen. Tilalle on tulossa vapaamuotoisempia yhteenliittymiä, joissa ei kiinnosta järjestöjen toimintaan liittyvä byrokratia vaan pelkästään tekeminen ja toiminta. Myöskin pitkäaikainen sitoutuminen erilaisiin järjestötyön tehtäviin on väistymässä. Ihmiset eivät

enää halua sitoutua aikaa vaativiin tehtäviin ja tällaisia vastuuhenkilöitä on yhä vaikeampi löytää. (Harju 2010, 166-167).

Suurimpana haasteena järjestötoiminnassa tulevaisuudessa on uudistuminen. Vanhat jähmettyneet rakenteet ovat esteenä uudenlaisen toiminnan kehittämiseksi. Järjestöjen tulee uudistua antamalla jäsenilleen mahdollisuus toimia luovasti, tukea aktiivisuutta ja olla reagoitiherkkinä tulevaisuuden varalle. (Harju 2010, 178).

Haasteena kansalaisyhteiskunnalle voidaan pitää myös ajankäyttöä. Vaikka nyky maailmassa kaikki on helposti ja nopeasti saatavilla, on silti monilla alituinen ajanpuute. Ajan riittämättömyys johtuu pitkälti siitä, että haluamme tehdä liikaa asioita. Suuri tarjonta erilaisista virikkeistä ja asioista aiheuttaa ongelman, että kaikkea ei pysty tekemään ja tutkimaan. (Harju 2010, 155-157).

Ajankäytön suhteen on kuitenkin tulossa suuri muutos tulevina vuosikymmeninä teknologian kehityksen myötä. Robotisaatio ja automaatio tulevat vapauttamaan ihmisten aikaa pakollisista kotitöistä sekä erilaisista palkkatöistä vapaaehtoistoimintaan. Robotisaatio ei tule kuitenkaan uhkaamaan vapaaehtoistoiminnan ydintä, sillä vapaaehtoistyössä kyse on pitkälti ihmisten kanssa toimimisesta. (Toikkanen 2018).

4 JÄRJESTÖJOHTAMINEN

4.1 Järjestöjohtamisen erityispiirteet

Vielä viitisenkymmentä vuotta sitten ajateltiin, ettei järjestöissä tarvita johtamista vaan se kuuluu yritysmaailman piiriin. (Drucker 2008, 12) Järjestötoiminnan lisääntymisen, sen suunnitelmallisuuden parantumisen ja erilaisten avustusten (eritoten valtionavustusten) lisääntymisen myötä myös järjestöjohtamisen tärkeyteen on kuitenkin havahduttu. (Myllymäki & Hinkka 2016, 11).

Järjestöjohtaminen pohjautuu vapaaehtoisuuteen. Normaalissa työelämässä ihmiset hakeutuvat työhön, jossa viihtyvät, mutta yleensä tärkein motiivi työn tekemiselle on

siitä saatu taloudellinen hyöty. Vaikka nykypäivänä ei yksityisellä sektorillakaan riitä työntekijöiden motivoimiseksi enää pelkkä palkka tai ylennykset, järjestötyössä nämä muut kuin taloudelliset tekijät nousevat kuitenkin huomattavasti korkeammalle kuin liikeyrityksissä. Järjestötyössä toimimisesta ei tavallisesti palkita rahallisesti vaan tehty työ on vapaaehtoista. Tämän vuoksi motiivit työhön perustuvat muihin asioihin. (Drucker 2008, 175).

Toisin kuin yritysmaailmassa, järjestöissä ei ole ns. duunareita, jotka olisivat toiminnassa mukana ainoastaan taloudellisen hyödyn perässä. Järjestöissä ollaan mukana johtuen erilaisista motiiveista, jotka kumpuavat henkilön omasta tahdosta. Tämä tarkoittaa sitä, että lähes jokaisella järjestön jäsenellä on jonkinlainen ajatus siitä, mihin järjestön toimintaa tulisi kehittää tai miten järjestössä tulisi toimia. Mikäli asiat eivät ole niin kuin henkilö haluaisi niiden olevan tai hän kokee, ettei saa järjestöltä sitä mitä on tullut hakemaan, hän eroaa järjestöstä. (Somerkiivi 2011, 14-15).

Järjestöt ovat hyvin tunnevaltaisia toimintaympäristöjä. Niiden toiminnan keskiössä ovat arvot ja aatteet. Järjestötyön tulisi perustua yhteisöllisyyteen ja luottamukseen, jolloin verkostoituminen ja vuorovaikutustaidot korostuvat. Luottamuksen ja yhteisten arvojen saavuttamiseksi jäsenten on tavalla tai toisella tultava toimeen keskenään. (Somerkiivi 2011, 16).

Järjestöissä toimimisessa on aina läsnä järjestön arvot ja aatteet. Yritysmaailmassa arvot ja normit ovat usein myös tarkasti määriteltyjä, mutta siinä missä voittoa tavoittelevissa yrityksissä arvot on kehitetty muun toiminnan ympärille, järjestöissä kaikki tekeminen kumpuaa sen aatteellisista tarkoituksista. (Somerkiivi 2011, 16).

Järjestöissä toimii monesti voimakastahtoisia persoonia. Mikäli tällaisten henkilöiden kesken syntyy ristiriitoja järjestön toiminnan suunnasta tai muusta, eivät he vain eroa järjestöstä tyytymättöminä sen toimintaan, vaan pyrkivät saamaan oman tahtonsa läpi keinolla tai toisella. Tällaiset tilanteet ovat yksi järjestöjen suurimmista haasteista. Monikasvoisuus eli se, että jäsenenä on suuri määrä erilaisia ihmisiä, joilla kaikilla on halu osallistua ja vaikuttaa järjestön toimintaan, on nähtävissä varmasti lähes jokaisessa järjestössä. (Märkjärvi 2012, 133).

Julkiseen sektoriin verrattuna järjestöt voivat määritellä omaa tehtäväänsä ja toimintakenttäänsä tarkemmin. (Somerkivi 2011, 16) Yhdistyslaki ei paljoakaan rajoita yhdistyksen tekemistä. Sen sijaan yhdistyksen omat säännöt muodostavat ne rajat joissa yhdistyksen tulee toimia. Hyvän järjestöjohtajan on tunnettava yhdistyksen säännöt tarkasti. (Myllymäki & Hinkka 2016, 99).

Järjestöjohtaminen on hyvin moniulotteista. Sen lisäksi, että järjestöjohtaja johtaa järjestöä, sen jäseniä, taloutta ja tavoitteita, hän johtaa kansalaisyhteiskunnan luomaa järjestökulttuuria. (Somerkivi 2011, 16).

Järjestön sisäisessä johtamisessa järjestöjohtaja johtaa ja tekee yhteistyötä pääasiassa hänen omien luottamushenkilöidensä kanssa, joilla on järjestössä hyvin vahva asema. Ulkoisessa johtamisessa vaikuttamista tapahtuu mitä moninaisimmilla ja erilaisimmilla tahoilla. (Somerkivi 2011, 16).

Verrattuna julkiseen ja yksityiseen sektoriin, järjestöissä on vähemmän hierarkiaa ja byrokratiaa. Tämä osaltaan nopeuttaa reagoimista eri asioihin, mutta toisaalta saattaa myös sekavoittaa asioiden kulkua. Pirjo Somerkivi näkee, että järjestöjen johtaminen on vasta ammatillistumassa ja monilla järjestöjohtajilla on vain vähän koulutusta ja kokemusta johtajuudesta. Tämä saattaa tulla ilmi epämääräisyytenä ja toisaalta myös rajattomuutena. Jotta heikoimmista järjestöihin iskostuneista toimintatavoista päästäisiin eroon olisikin järjestöjohtajien hyvä tuntee myös yksityisen ja julkisen sektorin johtamistapoja. (Somerkivi 2011, 16).

Somerkivi on haastatteluidensa perusteella koonnut 6 järjestöjohtajan tärkeintä tehtävää, jotka ovat:

- Ulkosuhteiden johtaminen
- Luottamushenkilöiden työn tukeminen
- Strateginen pätevyys
- Taloushallinto
- Henkilöstön johtaminen
- Oman johtajuuden haltuunotto ja kehittäminen

Edellä luetelluista tehtävistä kaksi ensimmäistä ovat ehkä eniten nimenomaan järjestöjohtamisen piirteitä. Muita mainittuja tehtäviä ja pätevyyyksiä tarvitaan myös tavanomaisessa yritysjohtamisessa. (Somerkiivi 2011, 16).

Järjestön johtamisessa on tärkeää visioida järjestön tavoitteet, joita kohti kuljetaan. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tulee rakentaa mitattavissa olevat välitavoitteet, joiden avulla suurempaa unelmaa kohti kulkemisesta tulee selkeää ja sellaista, että sen saavuttaminen nähdään mahdollisena. (Suomen Palloliitto ry, 26.) Järjestöjohtajan haasteena konkretisoida erilaiset tehtävät. Tulokset ovat järjestötyössä hyvin vaikeasti mitattavissa ja vapaaehtoistyöntekijät hyvin oikukkaasti käyttäytyviä. (Harju 2010, 189).

Koska vapaaehtoistyöstä ei makseta palkkaa, se on ilmaista. Myllymäen ja Hinkan Yhdistysjohtamisen oppaassa huomautetaan, että yleensä ihmiset suhtautuvat ilmaiseksi saataviin resursseihin niin, että niitä aletaan tuhlailla. Esimerkkinä jokin yhdistyksen tapahtuma jonne kaikki jäsenet kutsutaan, mutta toiminta ei olekaan riittävän organisoitua. Tällöin monelle oman erittäin hyödyllisen panoksensa antavalle henkilölle jääkin tehtäväksi lähinnä sivusta katsominen ja peukaloiden pyörittäminen. Tällainen resurssien tuhlaaminen, johtaa väistämättä motivaation laskemiseen ja mielenkiinnon hiipumiseen. (Myllymäki & Hinkka 2016, 59).

Aaro Harjun mukaan jäsenten motivoinnin ja sitouttamisen lisäksi tärkeintä järjestöjohtamisessa on hahmottaa ja hallita kokonaisuutta, sekä realisoida käytössä olevat resurssit järjestyksen käyttöön. (Harju 2004, 123).

4.1.1 Vapaaehtoinen johtaja

Monet järjestöjohtajat ovat olleet ennen johtoasemaan nousua pidempään järjestössä rivijäsenenä. Tällöin heillä on paljon asiantuntemusta ja sitä kautta ajattelevat, että heidän tulisi olla mukana kaikessa järjestössä tapahtuvassa työssä. Tällainen ajattelu johtaa väistämättä siihen, että johtaja ei delegoi riittävästi töitä alaisilleen, joilta todennäköisesti löytyisi riittävästi asiantuntemusta ja halua vastuunkantamiseen. (Somerkiivi 2011, 49-50).

Pienissä järjestöissä, joissa jäsenyhteisö on hyvin suppea, johtajalla on haasteena löytää kultainen keskitie suhtautumisessa alaisiinsa. Hänen ei tule olla liiaksi muiden yläpuolella, mutta ei saa olla myöskään liian kaverillinen. (Somerkivi, 51).

Vapaaehtoistyössä on hyvä tiedostaa sekä johtajana, että johdettavana kaksi tärkeää resurssia ja paljonko niitä on itsellä järjestölle antaa. Nämä ovat aika ja into. Kun näiden kahden asian määrän tiedostaa, on helpompaa vaatia sekä itseltään, että jäsenkumppaniltaan realistisemmalla tasolla tekoja järjestön eteen. (Myllymäki & Hinkka 2016, 114-115).

4.1.2 Vapaaehtoinen johdettava

Yritysmailmassa työnantaja maksaa työntekijälle palkkaa. Tämä mahdollistaa sen, että työnantaja voi jopa käskää ja valvoa työntekijän tekemää työtä. Vapaaehtoistyössä mukana olo kumpuaa kuitenkin muualta kuin taloudellisista tarpeista.

Vapaaehtoisen johtamisessa on ensiarvoisen tärkeää kuunnella vapaaehtoisten omia näkemyksiä ja tavoitteita. (Suomen Palloliitto ry, 24) Vapaaehtoista ei voi niin vain käskää tekemään jotain, ja ylipäättään käskytystä pitää vapaaehtoista johdettaessa välttää, koska hän on mukana toiminnassa vain, koska häntä huvittaa olla mukana. Johdettavan motivaatio ja kiinnostus mukana olemiseen katoaa hyvin äkkiä, mikäli häntä käsketään tekemään jotain, mitä hän ei haluaisi oikeasti tehdä. Johtajan tuleekin säävuttaa tietyn tasoinen luottamus, jotta johdettava suostuu tekemään pyydettyjä asioita. (Loimu 2005, 14).

Työtehtävien jakamisessa vapaaehtoiselle tulee ottaa huomioon, kuinka sitoutunut kyseessä oleva henkilö on järjestön toimintaan ja kuinka paljon aikaa hän on valmis järjestön hyväksi käyttämään. Erilaisia työtehtäviä järjestöissä voi olla lukemattomia määriä ja järjestöjen tulisiikin olla selvillä tehtävistä, jotka ovat järjestölle elintärkeitä ja saada näihin tehtäviin kaikkein sitoutuneimmat henkilöt. (Suomen Palloliitto ry, 10)

Sitouttaminen on ehkäpä järjestöjohtajan tärkein tehtävä. Sitouttamisen lähtökohtana on saada henkilö kokemaan hyvinvoinnin tunteita. Kun tässä onnistutaan, henkilö pysyy motivoituneena ja todennäköisesti jatkaa mukana vapaaehtoistoiminnassa. (Suomen Palloliitto ry, 10).

Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen hyvinvointi ja motivaatio koostuu kolmesta psykologisesta perustarpeesta. Nämä ovat, omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että henkilön halu tehdä asioita syntyy omasta tahdosta, eikä jonkun ulkopuolisen tahon synnyttämistä motiiveista. Kyvykkyyden kokemisen tarve täyttyy onnistumisten kautta, kun henkilö tuntee osaavansa tehtävänsä ja selviytyy haasteistaan. Yhteisöllisyyden tarve voidaan jakaa kahteen puoliskoon. Tarpeeseen välittää muista, sekä tarpeeseen siitä, että henkilöstä itsestään välitetään. (Martela, 2014).

Vapaaehtoistyöstä tuskin voi koskaan kiittää liikaa. Jokaisen vapaaehtoistyötä tekevän tulisi ymmärtää heidän työnsä merkitys, joka on monesti kymmenien, ellei satojen tuhansien eurojen arvoista. Se mitä järjestöissä saadaan yhteistyöllä aikaiseksi, on todella vaikeaa jopa yksityisellä sektorilla operoiville taloudellista kannattavuutta tavoitteleville yrityksille. Palkitseminen tästä arvokkaasta työstä tavalla tai toisella on yksi tehokkaimmista keinoista sitouttaa henkilöitä järjestön toimintaan. (Suomen Palloliitto ry, 24).

Järjestötyöntekijöiden joukossa saattaa monesti olla todella paljon erilaista osaamista ja tämä osaaminen olisi järjestöjen hyvä tunnistaa ja miettiä, miten näitä voitaisiin omassa järjestössä hyödyntää. (Suomen Palloliitto ry, 8) Järjestöjohtajan yksi isoista tehtävistä onkin tiedostaa yhdistyksen jäsenten erilaiset kyvyt ja osaamiset ja hyödyntää näitä parhaan mukaan. Näitä asioita pitää kuitenkin lopulta miettiä siltä kannalta, mitä järjestö tarvitsee. Ei pelkästään siltä kannalta, mitä yksittäinen jäsen pystyy järjestölle tuomaan. Tämä siksi, ettei yhdistys kadota varsinaisia tavoitteita ja määränpäättään. (Myllymäki & Hinkka 2016, 42-43).

Vapaaehtoistyön motiiveista tehdyn tutkimuksen mukaan auttamisen halu on tärkein syy noin. 80 prosentilla vapaaehtoistyöntekijöistä. Muut motiivit liittyvät lähinnä omiin tarpeisiin, kuten halu oppia uusia asioita, sekä järjestötoiminnasta, että omasta

itsestään. Järjestötyössä henkilö tuntee myös oman työnsä merkitykselliseksi ja tämä kohentaa tekijän itsetuntoa. Järjestötyö voidaan myös katsoa edistävänä tekijänä henkilön työuralla ja mahdollisuutena vaikuttaa erilaisiin yhteiskunnallisiin asioihin.

Järjestötoiminnassa tutustuu myös uusiin ihmisiin ja pystyy täyttämään sosiaalisia tarpeita. Tällaiset sosiaaliset motiivit ovat hyvin tärkeitä siinäkin mielessä, että uusien ystävien saanti järjestöistä sitouttaa henkilöitä jäämään mukaan toimintaan. (Suomen Palloliitto ry, 10).

Myllymäki ja Hinkka esittelevät 9 erilaista henkilötyyppiä joita järjestöissä esiintyy. Näitä ovat harrastajat (mukana omana vapaa-aikanaan omasta halusta ja innostuksesta, maksukuskit (usein vanhemmat, jotka kyyditsevät lapsiaan harrastusten pariin), fanaatikot (heille järjestön toiminta on lähes elämää suurempaa), kaverikaipuiset (tärkeintä yhdistyksessä oloon on sosiaalisuus, ei välttämättä yhdistyksen varsinaiset tavoitteet), vallanvetoamat (haluavat olla etunenässä vaikuttamassa ja päättämässä yhdistyksen asioista), statusponnistelijat (ovat mukana lähinnä CV:n kartuttamisen vuoksi ja ”tästä on minulle hyötyä tulevaisuudessa” -ajattelulla), vaihteluvirkistäytyjät (ovat mukana lähinnä päivätyönsä vastapainoksi), osaamisylpeät (ovat järjestössä mukana, jotta pääsevät tekemään sitä missä ovat hyviä), sekä paremman puutteelliset (ovat mukana kun eivät ole muutenkaan tekemistä keksineet). (Myllymäki & Hinkka 2016, 110-113).

Kaikkien näiden motiivien konkretisoiminen on järjestöjohtajan tärkeä tehtävä. Järjestön jäsentä saattaa mietityttää oma mukana olo ja järjestöjohtajan tehtävänä on tuoda selville, miksi toiminnassa kannattaa olla mukana myös jatkossa. (Harju 2010, 191).

4.2 Järjestöjohtamisen tulevaisuuden haasteet

Tulevaisuuden Suomalaisten keski-ikä nousee Euroopan nopeinta vauhtia. (Harju 2010, 30) Väestön ikääntyminen aiheuttaa haasteita kahdellakin tavalla. Ensinnäkin ikäjakauman muuttuminen yhä vanhemmaksi tarkoittaa väistämättä sitä, että vanhat järjestövaikuttajat jättävät lopulta tehtävänsä ja tilalle tarvitaan nuorempia järjestötoimijoita. Järjestöt kaipaavat nuoria mukaan, sekä yksittäisinä toimijoina, että vastuunkantajina. Järjestöjen onkin panostettava uusien nuorten jäsenten mukaan houkuttelemiseen ja innostamiseen. (Ollila 2012, 27).

Yhteiskunnan vanheneminen tuo suuren haasteen järjestötoimintaan myös siten, että julkinen sektori ei enää pysty huolehtimaan ihmisten hyvinvoinnista siinä määrin kuin se on tähän asti huolehtinut. Julkisen sektorin työt siirtyvät pitkälti yksityiselle sektorille, jossa yritysten kilpailu palveluiden tuottamisesta on jo kovaa. Kuitenkin myös vapaaehtoistoiminnalle asetetaan paljon painetta palveluiden tuottamisesta varsinkin maaseuduille ja harvaan asutuille alueille, jotka eivät niinkään kiinnosta yrittäjiä. (Oikeusministeriö 2005, 72).

Väestön ikääntymisen lisäksi teknologian kehittymisellä on iso merkitys järjestötoiminnassa. Teknologiaa on toistaiseksi osattu hyödyntää järjestötoiminnassa todella vähän, vaikka se antaisi suuria mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi. Oikeusministeriön Kansalaisyhteiskunta 2006 Raportissa vähäinen teknologian hyödyntäminen on nähty jopa tietynlaisena muurina nuorten tulemisessa mukaan järjestötoimintaan. (Oikeusministeriö 2005, 73).

Aaro Harju määrittelee järjestöjen ja kansalaisyhteiskunnan toimintakenttää muokkaviksi trendeiksi mm. tekniikan kehityksen, globalisaation, väestön ikääntymisen, yhteiskunnan monikulttuuristumisen ja yhteiskunnan sektoreiden painoarvon muutoksen siten, että julkinen sektori supistuu ja sen painoarvo vähenee. (Harju 2010, 23–43).

Harri Laihosen mukaan tulevaisuuden johtajalta vaaditaan tietoisuutta, aitoutta, motivaatiota ja rohkeutta. Tietoisuudella tarkoitetaan tietoisuutta omasta itsestään, sekä kaikesta siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Aitous merkitsee johdettavien henkilökohtaista ja rehellistä kohtaamista. Motivaatiolla viitataan johtajan oman motivaation lisäksi kykyyn motivoida johdettaviaan. Rohkeutta puolestaan vaaditaan, jotta voidaan luopua vanhanaikaisiksi jääneistä tavoista ja kokeilla uusia nykypäivään sopivampia toimintatapoja. (Laihonen 2018).

5 TUTKIMUS

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui heti opinnäytetyön aloitusvaiheessa kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella pyritään pääsemään pintaa syvemmälle tutkittavaan aiheeseen, kun taas laadullisen tutkimuksen vastaparilla määrällisellä tutkimuksella, pyritään selittämään aihetta tilastollisin ja matemaattisin keinoin (Grönfors 2011, 4). Koin, että haastattelemalla järjestötyössä toimivia henkilöitä, löydän paremmin erilaisia näkökulmia käsiteltävään aiheeseen, kuin mitä määrällisellä tutkimuksella olisin löytänyt.

5.2 Haastattelu

Toteutin opinnäytetyön tutkimuksen haastattelemalla seitsemää järjestöissä toimivaa henkilöä, joilla on kokemusta erilaisista tehtävistä ja erikokoisten henkilömäärien johtamisesta järjestöissä. Haastattelut toteutin sähköpostin välityksellä marraskuun 2017 aikana. Haastattelutapa oli strukturoitu, eli jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Kysymykset lähetin kymmenelle kokeneelle järjestöjohtajalle, joista kolmelta en saanut vastausta. Järjestöjohtajat valikoituivat melko satunnaisesti. Yhden haastateltavista tunsin ennalta ja neljän muun henkilön haastattelusta ehdotti tuttavani. Loput valikoituivat sattumanvaraisesti erilaisten järjestöjen omilta websivuilta löytyneistä yhteystiedoista. Haastatteluun vastanneista 4 oli naisia ja 3 miehiä. Haastatteluun vastaaminen oli vapaaehtoista eikä vastaajien henkilöllisyys tule tässä työssä esille.

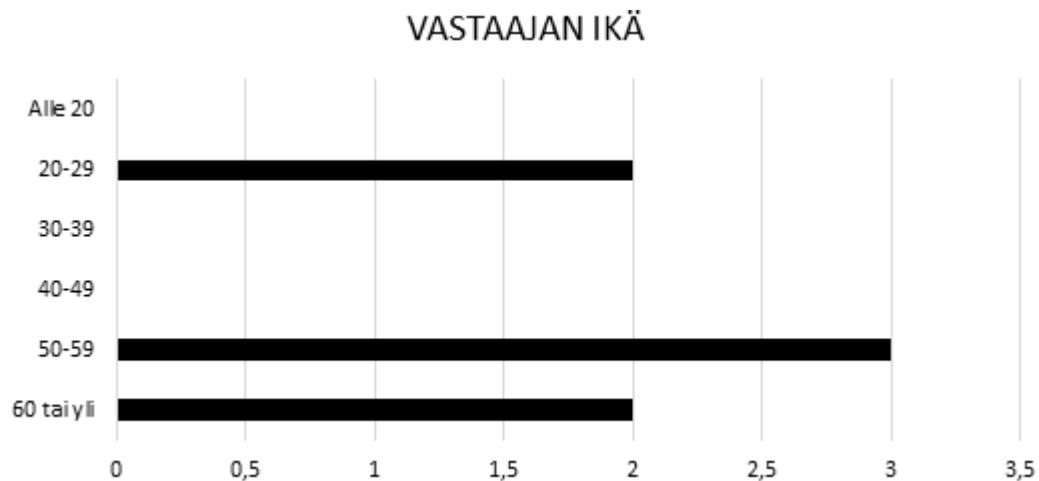
Kolme henkilöä jätti vastaamatta haastattelukysymyksiini, mikä oli kuitenkin odotettavissa sillä helposti tuntemattomalta henkilöltä tulevat sähköpostit jätetään ilman suurempaa huomiota. Kysymysten saajalla ei välttämättä ollut aikaa tai kiinnostusta tutustua kysymyksiini. Voi myös olla, että sähköposti ei koskaan päässyt perille asti, se päätyi roskapostiin tai jäi syystä tai toisesta yksinkertaisesti lukematta.

Sähköpostin kautta toteutetun haastattelun suurimpina etuina näin, että pystyin haastattelemaan lyhyessä ajassa useampaa henkilöä ja että haastattelun toteuttaminen ei vaatinut tapaamisten sopimisia tai muuta aikataulujen yhteen sovittamista. Sähköpostin kautta haastatteluvastaukset myös tallentuvat automaattisesti ja lisäksi kaikki haastateltavat saivat varmasti samanlaiset kysymykset.

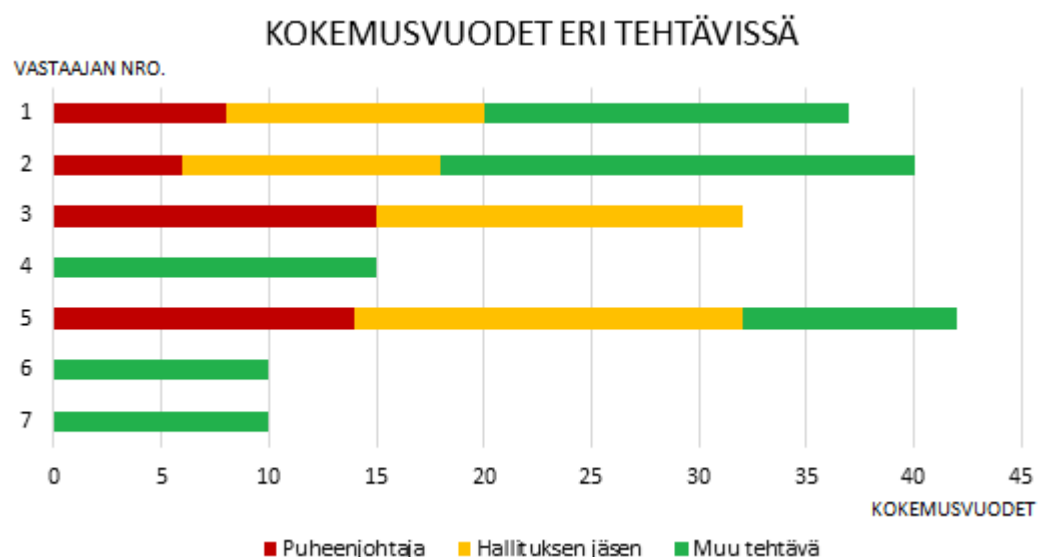
Haittapuolena näen, että en voinut varmistaa ymmärsikö haastateltava kysymyksen oikein. Sama pätee myös toiseen suuntaan, eli saatoin itse ymmärtää haastateltavan tekstin eri tavalla kuin hän oli tarkoittanut. Nämä seikat olisivat varmentuneet paremmin kasvokkain tehdyssä haastattelussa. Myöskään en pysty tietämään paljonko aikaa kukin henkilö käytti vastauksien antamiseen. Toisaalta suurempi ajankäyttö ei automaattisesti takaa yhtään sen erilaisempia vastauksia.

Haastattelukysymykset pyrin luomaan opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen, sekä teoriaosuuden aikana esiin tulleiden asioiden pohjalta. Haastattelukysymysten teema-alueiksi valikoituivat järjestöjohtamisen haasteet, jäsenten sitouttaminen, johtajan motivaatio ja tuki, tulosten mittaaminen, vapaaehtoisjohtamisen erityispiirteet, teknologian hyödyntäminen ja viimeisimpänä tulevaisuuden näkymät. Kuudennessa luvussa käyn haastattelukysymykset ja niiden vastaukset kysymys kysymykseltä läpi. Tämän jälkeen luvussa seitsemän raportoin haastattelun loppupäätelmät teemoittain.

Haastattelukysymysten lisäksi keräsin vastaajien taustatiedoiksi iän, sekä kokemusvuodet eri tehtävissä toimimisesta.



Kuvio 4. Vastaajan ikä (Itse laadittu 30.12.2017)



Kuvio 5. Kokemusvuodet (Itse laadittu 30.12.2017)

Kysymyksiksi valikoitui kahdeksan kysymystä ja ne olivat:

1. Minkälaisia haasteita järjestöjohtaja kohtaa?
2. Miten sitouttaa jäseniä järjestötyöhön?
3. Mikä motivoi johtamaan?
4. Mistä saa apua johtamiseen?
5. Miten tuloksia voi mitata vapaaehtoistyössä? (Yrity maailmassa tulosta mitataan taloudellisella kannattavuudella)
6. Mitä erityisesti vapaaehtoisten johtamiseen liittyviä asioita voisi hyödyntää yrity maailmassa?

7. Miten järjestötoiminnassa voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää teknologiaa paremmin?
8. Minkälainen on järjestötyön merkitys tulevaisuudessa?

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksien luotettavuudesta puhuttaessa käytetään usein termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksen validiteetin arvioinnissa selvitetään, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoituskin tutkia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan puolestaan sitä, onko tutkimus toistettavissa ja saadaanko toisella tutkimuskerralla samankaltaisia tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133).

Tutkimuksen validiuden näen melko hyvänä, sillä kysymykset olivat mielestäni selkeitä ja perustuivat opinnäytetyön aiheeseen ja teoriaosuudessa läpikäytyihin seikkoihin. Toisaalta vaikka kysymykset olivat selkeitä, en sähköpostihaastattelussa voinut täysin varmistua siitä, ymmärsivätkö kaikki haastateltavat kysymykset varmasti sillä tavalla kuin olin tarkoittanut. Validiutta voidaan tarkastella myös haastateltavien laadulla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189). Mielestäni haastateltavat olivat – pelkästään kokemusvuosien perusteella – hyviä käsittelemään aihetta ja vastaukset ammattimaisia.

Tämän opinnäytetyön reliabiliteetti tuskin on erityisen vahva, sillä tutkimustulokset perustuvat vain seitsemän järjestöjohtajan haastatteluhetkellä olleeseen näkemykseen aiheesta. Reliabiliteettia on tässä haastattelussa myös vaikea mitata, koska vastaukset varmasti muuttuvat haastateltavan kokemuksen ja mielipiteiden muuttuessa. Lisäksi haastattelukysymykset käsittelevät tulevaisuuden näkemyksiä, jotka riippuvat täysin vastaushetken tilanteesta. Reliabiliteetilla kun tarkoitetaan sitä, että eri tutkimuskerroilla saataisiin samalta henkilöltä samat vastaukset (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186). Toisaalta monilla haastateltavilla oli mittavasti kokemusvuosia takana työssä ja vaikka haastateltavien määrä oli melko pieni, sain kuitenkin myös paljon samankaltaisia vastauksia. Täytyy myös muistaa, että laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia ei voida arvioida samalla tavalla kuin määrällisen tutkimuksen, jossa havaintoaineistoa on huomattavasti enemmän (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133-134).

6 HAASTATTELU

6.1 Minkälaisia haasteita järjestöjohtaja kohtaa?

Järjestöjohtamisen haasteissa tuli ensimmäisenä esille resurssien eli rahan ajan ja osaamisen rajallisuus. Nyky-yhteiskunnassa kaikkea toimintaa säätelee raha ja ilman sitä ei toimintaa voi kovin pitkälle viedä. Pelkillä jäsenmaksuilla ei vielä suuria saada aikaan, joten avustusten hakeminen on tärkeä ja haastava tehtävä. Myös ajankäyttöön liittyvät haasteet ovat isossa osassa vapaaehtoistyössä, kun toimintaa pyöritetään omalla vapaa-ajalla. Tämän vuoksi oman, sekä muiden toimijoiden kalenterin organisointi on ensiarvoisen tärkeää. Ja edellä mainittujen ohella osaamiseen pitää myös panostaa esimerkiksi kursseilla ja koulutuksilla.

Suurimmat haasteet haastateltavien mielestä liittyivät kuitenkin henkilöjohtamiseen. Yhteydenpito jäseniin ja muiden mukaan saanti yhteisiin toimiin koettiin haastavaksi. Jäsenten motivointi tuli esille jokaisella haastateltavalla ja se olikin Aaro Harjun teoksessa esitetty järjestöjohtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi (Harju 2004, 123). Vuorovaikutustaitoja tarvitaan ja kykyä kohdata erilaisia ihmisiä. Järjestöissä kun on monenlaisia persoonia ja paljon eriäviä mielipiteitä.

Yksi haastateltavista totesi, että ”jäsenten kapasiteetti osallistua ei ole koskaan vakio”. Tämä luo haasteita organisoinnille, koska milloinkaan ei voi tarkalleen tietää paljonko henkilökuntaa esimerkiksi saadaan tiettyyn tapahtumaan osallistumaan. Lisäksi jokaisella jäsenellä on vielä omat erisuuriset resurssinsa ajankäytön ja osaamisen suhteen, jotka järjestöjohtajan pitää myöskin tiedostaa. Näiden ohella esille tuli myös ikävä ongelma, kun silloin tällöin järjestötyössä joutuu kohtamaan tilanteita, että joitain tehtäviä jätetään lupauksista huolimatta tekemättä.

6.2 Miten sitouttaa jäseniä järjestötyöhön?

Toisessa haastattelukysymyksessä pureuduttiinkin jo mainittuun ”järjestöjohtajan tärkeimpään tehtävään” eli motivointiin ja sitouttamiseen. Tärkeimpänä asiana sitouttamisessa koettiin riittävän vastuun ja vallan antaminen jäsenelle. Kuunnellaan, tuetaan

ja opastetaan jäsentä toteuttamaan omia ajatuksiaan ja ideoitaan, joilla kehittää järjestöä eteenpäin. Yksi haastateltava totesi, että ”järjestöjohtaja on innostaja ja valmentaja”. Johtajan tärkeänä tehtävänä sitoutumisen kannalta on, että jäsen tuntee olevansa tärkeä palanen organisaation toimintaa, sekä se, että saa itse päättää minkälaisia tehtäviä ottaa vastaan järjestössä. Tätä helpottaa se, että järjestön tavoitteet, sekä jäsenen omat tavoitteet kohtaavat.

Yksi haastateltavista totesi, että ”kun jäsenellä on jo valmiiksi oma halu toiminnassa olemiseen ja muidenkin, kuin omien asioiden hoitoon, niin sitouttaminen ei vaadi kovin ihmeellisiä palkitsemiskeinoja.” Toisaalta täytyy kuitenkin muistaa, että kiinnostus järjestötoimintaan saattaa lopahtaa äkkiarvaamatta, joten on tärkeää olla jatkuvasti perillä, kuinka vahvasti kukin jäsen oikeasti haluaa olla mukana toiminnassa.

Jälleen nousi esille myös vuorovaikutustaidot ja jäsenten kohtaaminen aidosti ja henkilökohtaisesti. Johtajan kohtaaminen henkilökohtaisesti sitouttaa jäsentä toimintaan ja johtajan oma innostuneisuus tarttuu johdettaviin.

6.3 Mikä motivoi johtamaan?

Jäsenten lisäksi motivaatiota kaipaa myös itse johtaja. Parhaaksi motivaattoriksi haastateltavat kokivat onnistumisen tunteet. Kun asioita saadaan vietyä eteenpäin ja voi konkreettisesti nähdä omat aikaansaannoksensa, niin tietää, että työtä kannattaa jaksaa tehdä myös jatkossa. Konkreettisista aikaansaannoksista kertoo myös positiivisen palaute, jonka muutamat haastateltavat mainitsivat vielä erikseen.

Ensiarvoisen tärkeää varmasti kaikessa tekemisessä on aina, että toiminta on kiinnostavaa. Se että saa olla mukana tärkeäksi ja hyväksi kokemassa toiminnassa, sekä halu vaikuttaa yksilötasolla yhteiskunnassa on suuri motivaation lähde. Vastuuntunto nähtiin yhtenä motivaattorina ja muilta johtajilta saatava vertaistuki tuli myös esille useammalla haastateltavalla. Eräs haastateltava totesi, että ”oma innostus on vain löydettävä”.

6.4 Mistä saa apua johtamiseen?

Avun saamisessa haastateltavilta ei tullut kovinkaan persoonallisia vastauksia. Kaikki kokivat, että tarvittaessa apua saa helposti muilta johtajilta. Sopivat koulutukset, luennot ja kurssit ovat luonnollisesti hyvä pohja johtamiselle. Itseään on toki koulutettava jatkuvasti yhteiskunnan muuttuessa. Oman alan tutkimuksiin ja kirjallisuuteen tutustuminen auttaa myös. Lisäksi kolme haastateltavaa huomioivat lainsäädäntöön tutustumisen. Erilaisiin lainkohtiin törmää monesti järjestötyössä, kun yhteiskunnassa pyrkii asioihin vaikuttamaan ja erilaisia toimintaan liittyviä tapahtumia järjestetään. Myös varainkeruussa on hyvä olla tietoinen siihen liittyvistä säännöistä ja määräyksistä. Yksi haastateltava mainitsi, että puhtaasti eri asioita kokeilemalla oppii uusia asioita johtamisesta.

6.5 Miten tuloksia voi mitata vapaaehtoistyössä? (Yritysmailmassa tulosta mitataan taloudellisella kannattavuudella)

Tulosten mittaaminen oli itselleni eräs mielenkiintoisimmista kysymyksistä. Odotinkin hyvin kirjavia vastauksia ja niitä myös sain. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat palautekyselyt ja palautteen yleisesti. Kun organisaation jäsenet kokevat iloa ja positiivisuutta, tietää, että homma toimii. Palautetta voidaan saada monelta suunnalta. Perinteisillä palautekyselyillä anonyymisti vastaamalla saadaan varmasti hyvä kuva toiminnasta, kun palautteen määrä on riittävän korkea. Kahden keski keskuksellut tulivat myös esille haastateltavien vastauksissa.

Organisaation sisäisen palautteen lisäksi tulee muistaa, että myös organisaation ulkopuolelta tuleva palaute on yhtä tärkeää. Eli se miten muut näkevät järjestön toiminnan ulkoapäin ja minkälainen maine järjestöllä on. Tähän liittyy myös järjestön tavoitettavuus ja tunnettuus, jonka kaksi haastateltavaa mainitsivat eräinä tulosmittareina.

Jäsenistön pysyvyys sekä uusien tulijoiden määrä nähtiin myös yhtenä tuloksen mittarina. Kun toiminta kiinnostaa niin se yleensä tietää sitä, että asioita tehdään oikein.

Toimintasuunnitelman toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen kertoo myös onnistumisesta. Tässä pitää muistaa, että tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisessa tärkeää on, että tavoitteet on asetettu realistisiksi ja että niiden määrittelyyn on käytetty riittävästi aikaa. Monissa yhdistyksissä tehdään myös hyvin konkreettisia asioita, kuten autetaan ihmisiä. Tällöin tulos näkyy suoraan ihmisten hyvinvoinnissa.

Yksi haastateltava mainitsi lainsäädännön positiiviset muutokset tuloksen mittarina. Ja kyllähän se kertoo järjestötyön merkityksestä ja onnistumisesta yhteiskunnassa, kun lakia muutetaan järjestön aatteiden mukaisiksi.

6.6 Mitä erityisesti vapaaehtoisten johtamiseen liittyviä asioita voisi hyödyntää yritysmaailmassa?

Eräs haastateltava totesi tähän kysymykseen, että ”eikös kaikki asiat lopulta ole yhteisiä”. Mikä pitää varmasti paikkansa. Toisaalta taas yhdistys- ja yritysmaailmat poikkeavat toisistaan sen verran paljon, että yhdistyksissä hyödynnettäviä johtamistaitoja voitaisiin varmasti käyttää enenevässä määrin myös yritysmaailmassa.

Suurimmalla osalla haastateltavista oli selkeä näkemys, että järjestötyössä on yritysmaailmaan verrattuna parempi me-henki ja yhteisöllisyys. Yhdistyksissä kaikki tutustutaan vahvasti toisiinsa ja pyritään tekemään asioita yhdessä. On yhteisiä rituaaleja ja muita yhteisöllisyyttä kasvattavia keinoja. Innostus, sitouttaminen ja osallistaminen eli motivaatioon liittyvät asiat nähtiin yhdistyksissä parempana kuin yrityksissä.

Konkreettinenkin esimerkki saatiin, kun yksi haastateltavista esitti ajatuksen, että työyhteisö voisi osallistua erilaisiin yhteisiin kampanjoihin kuten ”kummilapsi kehityksessä”, jonka elämää sitten yhdessä seurattaisiin.

Vapaaehtoistyössä eri tekijöillä on monipuolinen tausta ja siitä huolimatta yhteisö saadaan valjastettua tekemään yhteistä hyvää. Toisin sanoen yritykset voisivat ottaa mallia tietynlaisesta enakkoluulottomuudesta erilaisia ihmisiä kohtaan.

Viitaten myös edeltävään kysymykseen vapaaehtoistyön tuloksen mittareista, nähtiin, että yritykset voisivat näistäkin ottaa mallia. Eli ei taloudellisten tulosten tutkimisesta. Siinä varmasti olisikin monilla yrityksillä vielä kehittämisen varaa.

6.7 Miten järjestötoiminnassa voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää teknologiaa paremmin?

Teknologian hyödyntämisessä kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että tietotekniikan avulla maailma pienenee huomattavasti. Kokouksia, tapaamisia ja eri asioista tiedottamisia voidaan hoitaa jäsenten sijainnista riippumatta. Nämä ovat tietysti jo olleet pitkään mahdollisia asioita, mutta niiden hyödyn maksimoinnissa, kehittämisessä ja toimintatapojen yhtenäistämässä on vielä paljon parantamisen varaa.

Tiedon säilyttäminen ja siihen käsiksi pääseminenkin hoituu nykyään tekniikka hyödyntämällä, paremmin kuin ennen. Erilaisia ohjelmistoja on olemassa myös esimerkiksi tilastointiin, organisointiin ja tapahtumiin ilmoittautumiseen, mutta näitä ei välttämättä osata käyttää. Tämän vuoksi yhdistykset voisivat järjestää jäsenilleen enemmän kursseja, jotta jo olemassa olevia keinoja ja sovelluksia voitaisiin valjastaa yhdistyksen käyttöön.

Mobiiliteknologian hyödyntäminen tuli myös esille haastatteluissa. Järjestötyössä hyödynnettäviä mobiilisovelluksia ei ole löytynyt. Esimerkiksi yhdistyksen toiminnan esittelyyn ja vapaaehtoistyöstä kertomiseen olisi kuulemma hyvä löytyä jonkinlainen mobiilisovellus. Myöskään mobiilissa toimivaa yhdistyshakemistoa, jossa vapaaehtoistyötä voisi tarjota, ei ole vielä olemassa. Päivystysvuorojen ylläpitoonkin kaivattiin paremmin mobiilissa toimivaa sovellusta.

6.8 Minkälainen on järjestötyön merkitys tulevaisuudessa?

Viimeisenä kysymyksenä oli vielä järjestötyön tulevaisuuden merkitys, ja kaikki haastateltavat näkivät vapaaehtoistyön tärkeyden yhteiskunnassa vielä korostuvan entisestään. Toisaalta koettiin järjestöjen määrän vähenevän, kun ihmiset ovat valmiimpia liikkumaan suuremmalla alueella mieluisan harrastustoiminnan vuoksi.

Ihmisten osallistuminen myös muuttuu. Tulevaisuudessa ei välttämättä haluta niin vahvasti sitoutua ja leimautua yhteen tiettyyn järjestöön tai asiaan, vaan halutaan olla mukana useampien järjestöjen toiminnassa. Tämä on tulevaisuudessa myös helpompaa, kun teknologian kehittyminen ”pienentää” ja nopeuttaa maailmaa vielä entisestään. Yhteisiä fyysisiä kokoontumisiakaan ei tietotekniikan vuoksi enää uskota tulevaisuudessa niin paljon pidettävän.

Jotta järjestöt pysyisivät relevantteina, niiden pitää orientoitua jatkuvaan muutokseen ja päivittyä siihen aikaan jossa se toimii. Vanhat normit ja tavat eivät välttämättä enää päde, vaikka niistä luopuminen tuntuu pitkään mukana olleilta varmasti haastavalta. Yhdistysten tulee tehdä paljon töitä ollakseen kiinnostava kohde vapaaehtoisille osallistua. Pelkkä kiinnostavana oleminen ei kuitenkaan riitä, vaan pitää myös olla aktiivinen ihmisten mukaan saamisessa. Pitää muuttua avoimemmaksi ja on tarjottava konkreettisia ratkaisuja pelkän puhumisen sijaan.

Haastateltavat mainitsivat myös, että kolmannen sektorin vaikutus lainsäädännössäkin korostuu, ja yhdistyksistä tulee entistä tärkeämpiä vaikuttajia yhteiskunnassa. Tämä johtuu toisaalta myös siitä, että julkisella sektorilla ei riitä enää resursseja hoitaa kaikkia tärkeitä asioita, kuten huolehtia ihmisten hyvinvoinnista. Järjestöjen on otettava vastuuta yhteiskunnan hyvinvoinnista ja asioista, joita ei enää pystytä verovarjoilla hoitamaan. Tämä taas tietää myös sitä, että järjestöjen on onnistuttava olemaan vähemmän riippuvaisia valtion avustuksesta.

7 LOPPUYHTEENVETO

7.1 Päätelmät

Analysoin tässä luvussa haastattelukysymysten perustana olleet teema-alueet teoriaosuuden ja haastattelussa ilmi tulleiden asioiden pohjalta.

Haastatteluvastauksissa tuli esille paljon samoja asioita, kuin mitä teoriaosuudessa olin saanut selville. Järjestöjohtamisen yhdeksi suurimmista haasteista nousi sekä teoriaosuudessa, että haastatteluissa henkilöjohtajuus. Varsinkin se, että järjestöissä toimii monenlaisia ja vahvoja mielipiteitä omaavia henkilöitä, tekee järjestötyöstä haastavaa. Toisena suurena haasteena nähtiin ajan ja taloudellisten resurssien rajallisuus.

Jäsenten motivoinnista ja sitouttamisesta tuli paljon näkemyksiä, mutta ehkä tärkeimpänä koin Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian kolme kohtaa: omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden. Kun henkilö on mukana omasta tahdostaan, eikä kenenkään käskemänä, kun hän kokee olevansa pätevä ja tärkeä osa järjestön työtä ja kun vielä yhteisössä on mukava toimia, niin uskoisin motivaation ja sitoutumisen olevan kohdallaan.

Teoriaosuuden ja haastattelujen pohjalta tulkitsin vapaaehtoisen järjestöjohtamisen suurimpana motivaattorina olevan halu vaikuttaa. Halutaan viedä toimintaa eteenpäin tai halutaan vaikuttaa yhteiskunnallisiin asioihin. Tätä vaikuttamisen halua ruokkivat onnistumisen tunteet, positiivinen palaute, yhteisöllisyys ja vertaistuki.

Kuten Suomen Palloliiton työkirjassa ja Aaro Harjun teoksessa todettiin, tulee järjestöjen konkretisoida tavoitteensa, jotta tuloksia voidaan mitata. Yhdeksi lyhyen tähtäimen tuloksen mittariksi voisin itse lisätä vaikkapa sen, miten esimerkiksi vuoden aikajänteellä pystytään valjastamaan uusia teknologisia apuvälineitä järjestön käyttöön.

Järjestötyön erityispiirteistä suurimpana yksittäisenä asiana nousee jo moneen kertaan mainittu toiminnassa olevien henkilöiden erilaisuus. Tähän liittyen myös se, että vaikka hahmoja on monenlaisia, on yhteisöllisyys monissa järjestöissä aivan omaa luokkaansa verrattuna keskivertoon yksityisen sektorin yritykseen. Toisaalta yhteisöllisyys on vapaaehtoistyössä myös yksi tärkeä toiminnan edellytys. Tiedän itsekin yhdistyksiä, jotka ovat kamppailleet huonon ryhmähengen kanssa. Tällainen huono henki mädättää järjestön sisältäpäin ja lopulta tappaa toiminnan.

Teknologian hyödyntämisessä järjestöissä ollaan ilmeisesti edelleenkin ikään kuin hie-
man lapsenkengissä. Tämä seikka kuitenkin tiedostetaan ja se on hyvä lähtökohta.

Teknologian käytön osaaminen on kuitenkin yksi edellytyksistä säilyttää toiminta merkityksellisenä myös tulevaisuudessa.

Tulevaisuuden näkymistä haastattelussa ja teoriaosuudessa tuli kummassakin ilmi mielipide siitä, että tulevaisuudessa järjestöjä ei enää ole yhtä paljon kuin nykyään. Byrokratia ja pelkkä puhe eivät kiinnosta, vaan pitää olla konkreettista tekemistä ja saatava aikaan ratkaisuja. Selkeänä näkemyksenä esiin nousi myös se, että kansalaisyhteiskunta tulee jatkossa valtaamaan yhä enemmän, aiemmin julkisen sektorin hoitamia töitä. Lisäksi kuten Aaro Harju totesi kirjassaan, uudistuminen tulee olemaan suuri haaste järjestöille. Vanhoihin normeihin ja rakenteisiin turvautuminen on mille tahansa järjestölle lopun alkua.

7.2 Loppusanat

Jatkotutkimusaiheeksi tälle opinnäytetyölle voisin ehdottaa esimerkiksi tutkimusta siitä, kuinka ihmiset sitoutuvat vapaaehtoistyöhön ja minkälaisia motiiveja heillä on. Lisäksi voisi tutkia teknologian käyttöä järjestöjohtamisen apuvälineenä. Järjestöjohtamisen tulevaisuutta voi toki myös tutkia aina sen hetkisen tilanteen näkökulmasta.

Tämän työn tavoitteena oli tuottaa tietoa ja ajatuksia tämän päivän järjestöjohtamisesta sekä sen merkityksestä ja haasteista tulevaisuudessa. Mielestäni tämä tavoite täyttyi hienosti, koska haastateltavien vastaukset olivat hyviä. Muutoinkin olen lopputulokseen varsin tyytyväinen vaikka opinnäytetyön kirjoittaminen onkin ollut täynnä haasteita.

Opinnäytetyössä ehdottomasti vaikein asia oli teoriaosuuden lähteiden etsintä. Yksi tärkeimmistä syistä tämän aiheen valitsemiselle oli juuri se, että järjestöjohtamisesta ei sen tärkeydestä huolimatta oltu paljoakaan kirjoitettu. Vaikka järjestöistä ja johtamisesta alkoi lopulta lähteitä löytyä, ei opinnäytetyön toiseen pääkohtaan eli tulevaisuuden näkymiin niitä juurikaan löytynyt. Siitäkään huolimatta, että välillä turhautuminenkin on ollut mukana työtä tehdessä, en ole kuitenkaan kyllästynyt tai väsynyt itse aiheeseen, vaan uskon ja toivon kansalaisyhteiskunnan elävän vahvana ja merkityksellisenä tästä hetkestä tulevaisuuteen.

LÄHTEET

Drucker, P. F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät. Viitattu 11.10.2017 <https://books.google.fi/>

Harju, A. 2017. Uudet osallistajat mukaan toimintaan. Viitattu 5.6.2018. https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat_kirjoitukset?737_m=1861&737_o=20

Harju, A. 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Vantaa: SKAF.

Harju, A. 2004. Järjestön Kehittäminen. Vantaa: SKAF.

Helsingin yliopisto. Ruralia-instituutti. (2011) Raportteja 70 Vapaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset. Viitattu 15.10.2016 <http://hdl.handle.net/10138/225281>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press.

Hynynen T., (2016). Yhdistyksen varainhankinta ja lainsäädäntö., In: Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 69, Saimaan ammattikorkeakoulu. URN:ISBN:978-952-7055-35-9

Ilvonen, A. 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. Helsinki: OK-opintokeskus.

Kansalaisyhteiskunta 2006 -toimikunta. 2005. Helsinki: Oikeusministeriö. Oikeusministeriön julkaisuja 14/2005. Viitattu 3.2015. http://oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/200514kohtiaktiivistakan-salaisuutta/Files/OMJU_2005_14_Kohti_aktiivista.pdf

Karreinen, L., Halonen, M. & Tennilä, M. 2010. 10 Askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: Vihreä sivistysliitto ry.

Kirjanpitolaki. 1997. L 30.12.1997/1336 muutoksineen

Laihonen, H. 2018. Tulevaisuuden johtajuudesta. Viitattu 5.6.2018. <https://tietovirta.wordpress.com/2018/05/08/tulevaisuuden-johtajuudesta/>

Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen – puheenjohtajan käsikirja. Helsinki: WSOYpro.

Martela, F. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Viitattu 20.8.2015. <http://frankmartela.fi/2014/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Myllymäki, R. & Hinkka, T. 2016 Yhdistysjohtamisen opas, Yhdistys ei ole yritys. Vantaa: Ketterät Kirjat.

Märkjärvi, L. 2012. Järjestöjohtamisen pyörteissä. Tampere: Management Institute of Finland MIF.

Ollila, J. 2012. Vastavuoroisuuden jäljillä Sähköliiton hallituksen ja toimihenkilöiden välisen yhteistyön kehittäminen. Opinnäytetyö. Humanistinen Ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.4.2015. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012110815037>

Paasolainen, S. 2012. Päätöksenteko yhdistyksessä. Kerava: ProTaito.

Pullinen, J. 2011. Netin naamiomiesten ohjelma on sekava. Helsingin Sanomat. Viitattu 10.5.2015. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002510228.html>

Somerkivi, P. 2011. Johtajana järjestössä. Helsinki: Hakapaino.

SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Elinvoimaiset järjestöt. Järjestöjen rahoitus. Viitattu 25.10.2017.

<https://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/jarjestojen-rahoitus.html>

Suomen Palloliitto ry. Vapaaehtoisten johtaminen. Viitattu 7.2.2016. <http://seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seuratoimijat/vapaaehtoiset/vapaaehtoistenjohtaminen-ty-okirja/getfile.php?file=18>

Toikkanen, P. 2018. Tulevaisuus on vapaaehtoistoiminnan. Viitattu 4.6.2018. <http://vapaaehtoisestiparas.fi/tulevaisuus-on-vapaaehtoistoiminnan/>

Tuloverolaki. 1992. L 30.12.1992/1535 muutoksineen

Tuomi, J. Sarajärvi A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki:

Yhdistyslaki. 1989. L 26.5.1989/503 muutoksineen